

# L'humain au cœur de l'innovation technologique

Par Laurent MAROCHINI, responsable Innovation et Qualité, Société Générale Securities Services Luxembourg

**Blockchain, Fintech, Regtech ou encore Suptech... Ce vocabulaire qualifie l'innovation et les nouvelles technologies les plus utilisées dans le secteur financier.**

«Innovation» est issu du mot latin *innovare*, qui signifie «renouveler». *Novare* de racine *novus*, signifie «changer», «nouveau» et le préfixe «in-» indique un mouvement vers l'intérieur. D'où la notion – importante – de l'acceptation à se renouveler.

Le Manuel d'Oslo de l'OCDE indique que l'innovation porte sur un produit, un procédé ou un service, apportant à l'entreprise de nouvelles connaissances, un changement impliquant un degré important de nouveauté, une nette amélioration pouvant aller jusqu'à entraîner une rupture. L'innovation a toujours été nécessaire à l'entreprise. La récente accélération des progrès du digital et la nécessité pour les utilisateurs d'acquiescer une agilité technologique en font un sujet prioritaire notamment dans l'industrie bancaire. Le comportement humain doit évoluer pour s'adapter à ce nouveau paradigme où les technologies font désormais partie intégrante du quotidien.

Citons en exemple le succès des smartphones, dont le taux de pénétration est proche de 80% en France et de 35% au niveau de la population mondiale<sup>(1)</sup>. Celui-ci repose sur des applications mobiles sophistiquées et utilisant des solutions d'intelligence artificielle (IA) pour en faciliter l'appropriation par le plus grand nombre. Autre exemple : les principaux sites d'e-commerce qui analysent chacun de nos clics pour nous recommander le meilleur achat au meilleur moment. Ils utilisent des solutions de «machine learning» pour améliorer constamment leurs propositions d'achats. Enfin, citons les véhicules autonomes qui ont fait leur apparition aux Etats-Unis – et plus récemment au Luxembourg, en expérimentation. Ils sont aussi un symbole de cette évolution.



Le développement des nouvelles technologies est un phénomène global qui touche tous les secteurs d'activités et chacun d'entre nous. Nous y sommes confrontés chaque jour sans toujours en avoir conscience.

## Et la Finance alors ?

Le secteur financier est parmi les secteurs les plus impactés par les nouvelles technologies. Société Générale Securities Services, le métier des services dédiés à la gestion des fonds d'investissement du groupe Société Générale a réalisé fin 2018 auprès de 100 clients européens – gérants d'actifs traditionnels et alternatifs, investisseurs institutionnels – une enquête «Taking the long view»<sup>(2)</sup> pour connaître leur perception des enjeux de demain dans leur domaine d'activités. 84% d'entre eux ont placé le digital et les nouvelles technologies en tête de liste de leurs sujets prioritaires. L'inscription de ces enjeux dans une stratégie et une vision à long terme est un élément clé.

A la question «pourquoi innover ?», la majorité répond qu'il est important d'innover pour être plus efficace notamment dans des secteurs où l'amélioration continue a atteint ses limites. La blockchain, l'IA et le RPA (Robotic Process Automation) sont cités pour leurs promesses dans ce domaine. L'efficacité opérationnelle est un enjeu pour répondre à un modèle de plus en plus industriel, nécessaire pour assurer la survie de l'entreprise dans le contexte actuel de diminution de marges.

L'enquête menée révèle également que l'efficacité opérationnelle – obtenue grâce à l'utilisation des nouvelles technologies – reste la priorité de 32% des sondés. La réduction des coûts, qui est une motivation à l'innovation, présente toutefois une limite naturelle et mathématique, *a contrario* du développement qui peut être largement plus étendu.

La création de valeur dans la relation des banques avec leurs clients de plus en plus connectés et technophiles est fondamentale pour sortir d'une approche traditionnelle et hyper concurrentielle. Les banques cherchent à atteindre cet «océan

bleu»<sup>(3)</sup> décrit par les chercheurs W. Chan Kim et Renée Mauborgne comme la capacité à capturer une nouvelle demande grâce à la création d'un espace stratégique vierge de toute concurrence. L'utilisation de la blockchain et de l'IA peut contribuer, au même titre que celle du Big Data, à relancer une activité sur un marché mature et aux perspectives de croissance limitée. Les banques, avec l'ensemble des données qu'elles traitent au quotidien, ont ainsi l'opportunité de créer de nouveaux business models.

Par ailleurs, l'inflation réglementaire qui existe depuis une décennie conduit l'industrie financière à rechercher des outils utilisant les nouvelles technologies pour répondre efficacement aux obligations qui lui sont imposées, notamment en matière de contrôle et de gestion des risques.

## Implémentation de nouvelles technologies : rêve ou cauchemar ?

La mise en place de nouvelles technologies permet aux organisations d'expérimenter de nouvelles méthodes de gestion de projet plus efficaces et moins onéreuses. Une première phase dite du Proof of Concept (POC) a pour objectif de tester la pertinence d'une idée de produit ou d'un service dans un environnement déconnecté du système d'information. Lorsque cette première phase s'avère concluante, s'ouvre une seconde phase de développement d'un prototype appelé «minimum viable product» ou «MVP». Ces deux phases ne nécessitent pas nécessairement d'investissements financiers importants et sont souvent prises en charge par les laboratoires d'innovation que les institutions financières ont pu créer pour expérimenter ces technologies.

La mise en production, qui correspond à l'étape ultime d'un processus d'innovation jugé concluant, nécessite d'implémenter le produit ou service dans le système d'information. La complexité de cette étape s'explique par les contraintes associées à toute connexion au système d'information, notamment celles liées à la cyber sécurité.

Malgré un MVP concluant, la mise en production peut s'avérer complexe. Cette complexité peut constituer un frein au développement des nouvelles technologies. Citons l'exemple de la blockchain qui est l'une des technologies les plus testées par les banques mais dont l'implémentation prend du temps, notamment du fait l'incertitude réglementaire qui l'accompagne. D'après l'enquête globale de PwC 2018 sur le développement de la blockchain et son potentiel<sup>(4)</sup>, elle est l'un des principaux obstacles à son adoption.

Les freins à la mise en place de nouvelles technologies sont donc nombreux et différents selon les entreprises, en fonction de leur maturité et de leur histoire. L'investissement financier peut être important mais il n'est pas le seul facteur de succès.

## L'humain : une limite ou un accélérateur de la transformation ?

Parmi les limites à la technologie, que ce soit elle-même ou son implémentation dans l'organisation, le facteur humain et la résistance au changement sont des éléments à ne pas négliger. L'intégration de nouvelles technologies dans les organisations n'est pas uniquement un projet IT. Il s'agit d'une transformation plus globale des modèles d'entreprise, nécessitant parfois la mise en place d'un nouvel écosystème, donc une flexibilité des acteurs et une évolution de la culture d'entreprise.

S'il perdure, le manque de leadership, de culture et de compétences digitales entrave le succès de la transformation digitale. Si la complexité des environnements actuels est réelle, qu'en est-il de la compréhension des nouvelles technologies, telles que l'IA et la blockchain au sein des entreprises ? Malgré les investissements et les initiatives, les organisations ne s'estiment toujours pas assez entourées ni équipées pour mettre en place une telle transformation. L'évolution de la culture de l'entreprise, alors tournée vers l'innovation, est à porter par les directions générales qui soutiendront la mise en place d'un terrain propice à l'entrepreneuriat, à la prise de décision, à la collaboration, mais aussi, au droit à l'erreur.

En conclusion, les stratégies d'innovation et la capacité des organisations à se transformer sont primordiales pour faire face à une concurrence accrue. Le facteur humain est essentiel car il se situe au cœur du processus. Ainsi, comme le souligne Peter Drucker, professeur et consultant américain en management d'entreprise : «La meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer».

Chez Société Générale, l'avenir, sous tous ses aspects, est fondamentalement tourné vers l'humain. Le groupe bancaire en est convaincu et lance, depuis le mois dernier, un message de confiance et d'optimisme avec sa nouvelle signature de marque. Il montre ainsi ses ambitions de croissance durable au service de ses clients, de l'économie et de la société : «C'est vous l'avenir».

1) Source : Statista, prévisions 2019  
2) Disponible sur [www.securities-services.societegenerale.com](http://www.securities-services.societegenerale.com)  
3) Blue-Ocean-Strategie ; W. Chan Kim, Renée Mauborgne, chercheurs à l'Institut Européen d'Administration des Affaires  
4) Etude PwC : «Global Blockchain Survey 2018», septembre 2018

# Pour KPMG, l'avenir se conjugue au présent

**KPMG Luxembourg a annoncé, lors de sa conférence de presse du 11 décembre, que conjuguer l'avenir au présent lui a permis de dégager une croissance solide en 2018. Le chiffre d'affaires de KPMG a augmenté de 8%, une hausse que l'entreprise attribue à la poursuite d'une stratégie claire, visant à construire un avenir durable qui repose sur des alliances judicieuses, des technologies de pointe et des collaborateurs responsables.**

Philippe Meyer, Managing Partner : «L'incertitude appelle des mesures audacieuses. Nos clients le comprennent et nous les aidons à préparer leur entreprise à un avenir marqué par de profondes évolutions. Alors que la dynamique de numérisation gagne de l'ampleur, nous renforçons notre flexibilité, notre expertise et notre engagement à fournir des solutions qui survivront à cette phase de transformation. En planifiant notre feuille de route de façon proactive, de manière à faire face à ce monde en constante évolution, nous nous donnons les moyens de réussir sur le long terme.»

Frauke Oddone, Head of Markets, explique comment l'innovation et la conclusion d'alliances judicieuses jouent un rôle clé dans l'avenir numérique du Luxembourg : «Aujourd'hui, le monde des affaires carbure à l'innovation. Ce n'est pas une priorité, mais plutôt une condition sine qua non à la croissance. Dans ce contexte, nous avons récemment scellé une collaboration stratégique avec Kiana, une start-up spécialisée dans l'IA acquise par KPMG en Allemagne et qui fait partie du centre d'excellence KPMG Lighthouse. L'ouverture d'esprit et le travail d'équipe sont indispensables pour entretenir la dynamique d'innovation du Grand-Duché, et c'est précisé-



De gauche à droite : Fabrice LEONARDI, Thierry RAVASIO, Emmanuel DOLLÉ, Frauke ODDONE, Philippe MEYER, Sébastien LABBÉ ET Pascal DENIS - © KPMG

ment ce qu'alimentera la Lighthouse Germany, le centre névralgique de l'intelligence artificielle, du machine learning, des données, analyses et autres technologies.»

Pascal Denis, Head of Advisory, souligne également l'importance capitale des alliances et de la technologie pour aider les clients à se transformer à l'avenir : «La technologie est non seulement un domaine dans lequel nous aidons nos clients à passer le cap de la transformation numérique, mais également un élément central de notre propre activité ; c'est ainsi qu'en 2018, nous avons noué des partenariats avec des Fintechs pour trouver des solutions qui complètent, voire renforcent nos développements et compétences internes. Notre récente alliance avec Governance.com, spécialisée dans la technologie réglementaire et lauréate des Fintech Awards en 2016, est un parfait exemple de notre collaboration au sein d'un partenariat en vue de développer la technologie permettant à nos clients d'externaliser le reporting en matière de réglementation, de confort-

mité, de risque et de fiscalité pour les fonds. Les alliances nous offrent la possibilité de conjuguer l'avenir au présent. Combiner l'expertise de nos collaborateurs avec la technologie de dernière génération de l'écosystème local constituera certainement la grande tendance en 2019 et au-delà.»

Sébastien Labbé, Head of Tax, explique comment la technologie blockchain pourrait un jour contribuer à un avenir meilleur en éradiquant la fraude à la TVA : «Dans un monde toujours plus interconnecté, les discussions sur qui paie combien d'impôts, comment et quand s'intensifient. Chaque année, la fraude à la TVA dans l'UE représente un manque à gagner de 50 milliards d'euros. Autrement dit, ce sont 100 euros subtilisés à chaque citoyen européen. Une fraude à une telle échelle exige des mesures tout aussi importantes, à l'instar de VAT DLT, un concept mis au point par KPMG Luxembourg. Cette plateforme utilise une technologie blockchain de pointe et ultra-sécurisée pour garantir le règlement intégral de la TVA. Les

paiements de TVA reposent déjà en grande partie sur des processus automatisés. Il faut donc impérativement que ceux-ci soient adéquats, avec les bons outils et la bonne équipe, afin de respecter les obligations et autres dispositions administratives en matière de TVA. VAT DLT regrouperait ce réseau de processus épars en un système unique sécurisé. En fin de compte, nous pensons qu'un dialogue inclusif et cohérent peut résoudre les problèmes qui dessinent, à un rythme rapide, la fiscalité à l'échelle mondiale.»

Emmanuel Dollé, Head of Audit, explique comment l'avenir se construira grâce à la responsabilisation des collaborateurs : «En matière d'innovation, nous suivons une approche bottom-up. Tout commence par les défis et frustrations rencontrés quotidiennement par les gens : plutôt que de tourner le dos à ces problèmes, nous favorisons un environnement dans lequel nous incitons nos collaborateurs à inventer des solutions, voire même de nouveaux outils. Nous disposons d'un pôle d'innovation au sein duquel ils sont invités à soumettre leurs propositions en matière de solutions et d'outils. Ce pôle sélectionne ensuite les idées les plus créatives et prometteuses qu'il affine, professionnalise et déploie afin que tous les départements puissent en profiter. Les solutions reposent généralement sur la technologie et visent à éliminer les tâches répétitives. Si une seule d'entre elles permet d'économiser une demi-heure sur des centaines de projets, le gain de temps est immense et nos collaborateurs peuvent se concentrer sur les tâches réellement importantes. Nous développons également des projets d'analyses des données capables d'étudier de manière approfondie les systèmes d'information de nos clients, afin d'améliorer la qualité de l'audit et de leur offrir une vision plus précise.»

Thierry Ravasio, Head of People, est convaincu que l'avenir sera profondé-

ment basé sur l'humain : «La transformation numérique implique une transformation des hommes. Il ne peut y avoir d'expérience client sans expérience humaine. Nos clients cherchent toujours des contacts personnels pour nouer une relation de confiance. Par conséquent, nous investissons dans nos ressources L&D, mais de manière judicieuse : leadership, créativité, innovation, capacité de faire le lien entre les hommes et les processus sont autant de qualités que nous recherchons chez nos collaborateurs. Ce n'est pas une vision d'avenir, mais bel et bien le présent.»

Philippe Meyer résume la manière dont la technologie nous rapproche de notre communauté : «La technologie ne fait pas tout. Elle doit s'accompagner d'une bonne dose de courage, d'audace et de la conviction que nos efforts bénéficient à la communauté au sein de laquelle nous vivons. Nous sommes fermement convaincus que nous avons un rôle à jouer pour soutenir les communautés d'entreprises locales et favoriser l'éducation financière. KPMG est impliqué dans de nombreuses initiatives en la matière : qu'il s'agisse du lancement de notre calculateur fiscal, un outil destiné aux citoyens qui veulent s'informer sur la fiscalité, ou de notre collaboration avec Jonk Entrepreneuren autour d'une plateforme permettant aux étudiants de développer leur vision du monde et de l'économie du futur. Nous sommes également fiers de voir autant de passion, de diversité et de compétence chez nos collaborateurs, qui apportent une valeur ajoutée à nos clients et aident la communauté luxembourgeoise à faire face aux enjeux et aux opportunités qui se présentent en vue de construire un avenir meilleur.» Philippe Meyer ajoute : «La technologie est indispensable à notre avenir à tous, mais le développement de ces capacités n'est possible que grâce aux fondations solides posées par nos collaborateurs et clients.»